



Universitets- og fusjonsprosjektet
Utkast til rapport fra delprosjekt 5
e-læring og e-campus
pr. 01.10.15

Dette er **UTKAST** til disposisjon for rapport
Delprosjekt e-læring og e-campus



PRESENTASJON AV GRUPPENS MEDLEMMER

- Prosjektleder, Hjørdis Hjukse (leder), HiT
- Førsteamanuensis, Edda Johansen (nestleder), HBV
- Dosent, Tor Arne Wølner, HBV
- Førsteamanuensis, Toril Aagaard, HiT
- Førstelektor, Helge Røys, HiT
- IT-seniorkonsulent, Børre Trondskog, HBV
- Studentrepresentant, Per Inge Ingedal, HBV
- Fra sekretariatet, Britt Granseth Wien, HiT

Innhold

1	Sammendrag	4
2	Mandat og spørsmål som besvares i rapporten.....	4
3	E-læring i høyere utdanning – hva er status?.....	5
3.1	Status ved HiT og HBV	5
4	I hvilke sammenhenger er e-læring viktig for at HSN skal realisere sin overordnede visjon?.....	5
5	Hvordan kan HSN realisere e-læring som et satsningsområde?	7
6	Hvilke organisatoriske grep og løsninger anbefales og av hvilke grunner?	9
6.1	Mandat for et e-læringsfaglig senter (TLC)	11
6.2	Mandat for IT.....	12
7	Forslag til ansvar og rollefordeling	13
8	Hvilket kompetanse- og bemanningsbehov trengs for å ivareta dette ansvaret?	13
	Referanser	15
	Vedlegg.....	16

1 Sammendrag

2 Mandat og spørsmål som besvares i rapporten

Høgskolen i Sør-Øst Norge (heretter benevnt HSN) skal være en fremtidsrettet høgskole hvor e-læring er en naturlig og sentral del av virksomheten. Med det som utgangspunkt har ledelsen gitt gruppen følgende mandat¹:

- Utarbeide forslag til en strategi for hvordan den nye institusjonen kan realisere e-læring som et satsningsområde innen utdanning og forskning.
- Foreslå organisatoriske grep og løsninger som kan bidra til å realisere strategien, inklusive mandat, oppgaver, kompetanse og bemanning av en e-læringsfaglig enhet, innenfor rammene av en flercampusmodell.
- Beskrive en mulig ansvars- og rollefordeling mellom en e-læringsfaglig enhet, IT og institusjonens øvrige fagmiljøer. Både de faglige, pedagogiske, tekniske og administrative sidene ved e-læring må sees i sammenheng og ivaretas.²

Mandatet aktualiserer behov for å svare på følgende spørsmål:

- I hvilke sammenhenger er e-læring og bruk av digitale verktøy viktig for at HSN skal realisere sin overordnede visjon?
- Hvordan kan HSN realisere e-læring som et satsningsområde?
- Hvilke organisatoriske grep anbefales og av hvilke grunner?
- Hvilke mandater anbefaler vi at de ansvarlige enhetene gis, og av hvilke grunner?
- Hvilken ansvars- og rollefordeling anbefaler vi at fordeles mellom e-læringsfaglig enhet, IT og institusjonens øvrige fagmiljøer?
- Hvilken kompetanse og bemanningsbehov trengs for å realisere satsningen?

Svarene som gis bygger på: føringer som er gitt i den tentative visjonen for HSN, profildokumenter og føringer fra delprosjekt 2 og 3, nasjonal og internasjonal forskning om hva som bidrar til å fremme kvalitet i fleksible studier spesielt og relevant bruk av digitale verktøy i undervisning og læring generelt (NUV, 2014; Fosslund, 2015; flere ref inn) (Bichsel, 2013; Miller et al., 2014; Moser, 2007; Higgins og Prebble, 2008; Marshall, 2012; Fullan, 2001) to utredninger fra henholdsvis HiT og HBV om fremtidig organisering av e-læring og et ressurscenter for læring (Hjukse, 2014; Møthe, 2015); intervjuer med Øystein Lund (Result UIT), Anne Berit Swanberg (Learning Lab, BI), Cristi Ford (University of Maryland University College), Sherry Robinson (Penn State University)(**flere navn**); ansatte ved HBV og HiT; den tverrfaglige kompetansen gruppens medlemmer besitter³.

¹ Mandatet i sin helhet ligger som vedlegg 1

² Det forutsettes at forslag til organisatoriske løsninger samordnes med delprosjekt 2 og 3 som har et ansvar for å vurdere hhv faglig og administrativ organisering.

³ Dersom det ikke er tydelig hvilke kilder som gir støtte til hvilke forslag, kan lesere be prosjektleder, Hjørdis Hjukse, om innsyn i de mer detaljerte bakgrunnsdokumenter.

Til grunn for anbefalingene som gis i denne rapporten, ligger en klar oppfatning om at det er studentenes læringsprosesser og læringsutbytter som må gi retning for hva institusjonen til enhver tid satser på. I disse dager bidrar teknologi til å endre premissene for hvordan studenter lærer og hvor de lærer. I tillegg gjør digitale verktøy det mulig å kommunisere, undervise, veilede, vurdere og drive utdanning på nye måter. Dette gjør at e-en i e-læring bør vies spesiell oppmerksomhet nå og i årene som kommer. Prosjektgruppens holdning er at målet med å ta i bruk digitale verktøy i høyere utdanning er å heve kvaliteten på og tilgjengeligheten til studier gjennom relevant bruk av digitale verktøy i undervisning, læring og vurdering. I tillegg trenger HSN en velfungerende digital infrastruktur og ansatte som kan gjøre seg bruk av digitale verktøy hvis institusjonen skal lykkes i å bygge en felles kultur ved HSN, på tvers av åtte campuser.

3 E-læring i høyere utdanning – hva er status?

I Digital tilstand 2014 (Norgesuniversitetets skriftserie nr. 1/2015) presenteres resultatene fra en nasjonal undersøkelse om bruk og tilrettelegging for bruk av digitale verktøy i norsk høyere utdanning. I rapporten presenteres trekk ved de 10 % mest digitale fagansatte og studenter. Disse bruker teknologi til å øke motivasjon og studentaktivitet i undervisningen, med mål om å fremme læring. For øvrig er de opptatt av samarbeid på tvers av institusjoner, nye vurderingsformer, av å eksperimentere med ny teknologi og utforske bruksverdien.

Men ikke alle i sektoren er entusiaster. 9 av 10 undervisere gjennomgår pensum i plenum på campus. Funnet er interessant med tanke på at arbeidstakerne vi utdanner vil ha behov for kompetanse i å lære, kommunisere, samarbeide, delta, utforske og skape, i tillegg til den fagspesifikke kompetansen som presenteres i et pensum. Digitale verktøy kan brukes til å sette studenter i arbeid med et faglig innhold, slik at studenter tilegner seg både fagspesifikke kompetanser og de mer fagoverskridende kompetansene som etterspørres i yrkeslivet.

Teknologi som fremmer studentaktivitet, samarbeidslæring, utforskende læringsformer, prosjekter etc., fremmer også potensielt studentengasjement, akademisk dannelse, refleksjon og reduserer frafall (Digital tilstand 2014). 4 av 10 fagansatte i norsk høyere utdanning mener bruk av digitale verktøy kan fremme læring, men 79 % av lederne oppgir de fagansatte må bestemme selv om det er relevant å bruke digitale verktøy eller ikke. Ledelsen ved HBV og HiT ser dermed ut til å skille seg fra flertallet når de nå understreker at HSN vil ha klare strategier for e-læring og støtte ansatte i å utvikle didaktiske praksiser og utforske teknologiers bruksverdi for å lykkes med sine strategier.

3.1 Status ved HiT og HBV

Kort historikk og status ved våre institusjoner – ikke skrevet enda

4 I hvilke sammenhenger er e-læring⁴ viktig for at HSN skal realisere sin overordnede visjon?

⁴ HBV og HiT har tidligere brukt ulike begreper for å beskrive lignende fenomener, derfor brukes både e-campus og e-læring i delprosjektets tittel. Fordi e-læring er et vidt begrep som beskriver en rekke former for læringsarbeid der den lærende normalt benytter en datamaskin i faglig arbeid, brukes e-læring i rapporten. For ytterligere definisjon av relevante begreper brukt i rapporten vises til vedlegg 2.

Vi har valgt å ta utgangspunkt i den nye høgskolens tentative visjon og profil (jf. styrepapirer til møte 5/15 04.06.15), og konkretiserer hvordan og i hvilke sammenhenger e-læring kan bidra til at HSN kan realisere denne.

Høgskolens tentative visjon for 2020 er:

Vi skal være et attraktivt flercampusuniversitet i Sørøst Norge med en tydelig profesjons- og arbeidslivsorientert profil preget av nærhet til studenter og samfunnet rundt oss. Videre skal vi på områder vi er faglig sterke, være den foretrukne kompetanse-, forsknings-, utviklings- og innovasjonspartner for regionalt samfunns- og næringsliv. Samtidig skal universitetet, på prioriterte områder, være blant landets ledende og være internasjonalt orientert.

Styret understreker at utdanningene skal være nasjonalt anerkjente, og internasjonalt konkurransedyktige både på PhD-, master- og bachelornivå. I tillegg utdyper styret at det skal tilbys varierte, tilpassede og innovative undervisningsformer, i tillegg til at kunnskap skal være forskningsbasert. Med dette som utgangspunkt lister vi i hvilke sammenhenger e-læring og IKT blir viktige i den nye institusjonen

Hvis HSN skal være profesjonsrettet og arbeidslivsorientert

- Må studentene møte en høgskole hvor de lærer om arbeidslivets IKT verktøy og tilbyr «profesjonsfaglig IKT-kompetanse»
- Er det behov for å legge til rette for livslang læring ved hjelp av fleksible studier som kan kombineres med jobb og hvor praksis utnyttes som læringsarena der det er relevant
- Bør synergier mellom arbeidsliv, praksisfelt, næringsliv og høgskolen utforskes og utnyttes, blant annet ved hjelp av digitale verktøy

Hvis HSN skal være en foretrukket samarbeidspartner for regionalt og nasjonalt samfunns- og næringsliv

- Må vi tilby kurs i nettbaserte og fleksible former slik at regionale og nasjonale aktører ser høgskolen som en potensiell leverandør og samarbeidspartner
- Må digitale verktøy utnyttes i samarbeid og kommunikasjon med regionalt og lokalt næringsliv

Hvis HSN skal imøtekomme samfunnets kompetansebehov ved både å legge til rette for fleksible utdanningsløp og utvikle attraktive campusstudier

- Forutsetter det at vi hele tiden streber etter å tilby et relevant og begrunnet utvalg fleksible studier (nett- og/eller samlingsbaserte) med faglig oppdatert innhold og godt begrunnede studiedesign
- Betyr det at vi må ha innsikt i hvordan læringsarbeidet på nett og campus skal designes for å sikre kvalitet
- Trenger vi utviklingsorienterte faglærere som tilrettelegger for dagsaktuelle og teknologistøttede måter å lære på
- Er vi avhengige av å utvikle attraktive campus for både ordinære og fleksible studenter

Hvis studiene skal preges av relevante, tilpassede og innovative undervisningsformer som fremmer læring

- Må nytilsatte, tilsatte uten tilstrekkelig UH-pedagogisk kompetanse og tilsatte som har behov for oppdatering, få UH-pedagogisk basiskompetanse (Universitets- og høgskolerådet, 2015) og derigjennom forutsetninger for å velge de undervisningsformene som til enhver tid er

mest relevante og tilpasset studentenes behov. Pedagogisk bruk av digitale verktøy må være en naturlig og integrert del av dette

- Er det avgjørende at institusjonen arbeider systematisk for å styrke kompetansehevingen blant ansatte og studenter. De fagansatte trenger bred digital og pedagogisk kompetanse for å se teknologiens muligheter i egen undervisning. Studentene trenger det samme for å utnytte teknologien i produktivt læringsarbeid (Digital tilstand 2014).
- Er det behov for at særlig de som underviser i fleksible utdanningsløp som er nett- og/eller samlingsbaserte, har pedagogisk og digital kompetanse for å kunne anvende didaktiske og digitale verktøy som fremmer læring (sertifisering)
- Er det nødvendig at HSN, i samarbeid med nasjonale og internasjonale miljøer, fortsetter å utforske bruk av digitale verktøy i vurderingssammenheng og hvordan vurderingspraksiser best kan designes i en digital tid.
- Bør vi gjøre bruk av arenaer studentene bruker daglig, som skyløsninger og skybaserte samskrivings- og samarbeidsverktøy, sosiale medier og delingsløsninger, der det gir mening (Digital tilstand 2014)

Hvis HSN skal basere sin utdanning på forskningsbasert kunnskap

- Bør ansatte i institusjonen forske på egne pedagogiske praksiser, innbefattet e-pedagogisk praksis, og bruke funn som grunnlag for å videreutvikling studietilbudene
- Skal arbeid med både undervisningskvalitet og kvalitet i forskning prioriteres og ha like sterkt fokus, og gjensidig støtte og berike hverandre

Hvis HSN skal samarbeide og profilere seg internasjonalt

- Er det behov for å utvikle tette og nære samarbeidsrelasjoner med andre UH institusjoner nasjonalt og internasjonalt, tilgang til digitale kommunikasjons- og samarbeidsverktøy og ansatte med ferdigheter til å bruke redskapene
- Kan det lønne seg å utforske om e-læring kan bidra til flere internasjonale studenter

Hvis HSN skal bli ett HSN med åtte campuser

- Er det behov for synlige ledere. Med åtte campuser må ledelsen etablere digitale møteplasser for slik å skape nærhet til hele kollegiet
- Er det behov for samarbeid og kommunikasjon ved hjelp av teknologi. Dette krever digitalt kompetente ansatte og god brukervennlig infrastruktur
- Er det behov for å tilby en del felles utdanningsløp eller enkeltemner på tvers av ulike campus gjennom både synkrone og asynkrone undervisningstilbud. Utvikling av god studiedesign, kompetente ansatte, og relevant og brukervennlig infrastruktur er en forutsetning i dette arbeidet

5 Hvordan kan HSN realisere e-læring som et satsningsområde?

Punktene i kapittelet over, synliggjør i hvilke sammenhenger behovet for IKT og e-læring vil oppstå i det som beskrives i institusjonens tentative visjon og profil.

Felles ansvar

Når e-læring som satsningsområde skal realiseres, understreker vi betydningen av at miljøer må ta ansvar sammen, snakke sammen og forhandle frem løsninger med utgangspunkt i hva som er til det beste for studenters læring. Skal institusjonen lykkes med en overordnet satsning på e-læring innebærer det at det tas et kollektivt ansvar, og at IT, bibliotek, drift, administrativt ansatte, fagansatte og ledelse arbeider mot felles målsetninger.

Utdanningsledelse på alle nivå

Arbeidsgruppens klare oppfatning er at strategisk og operativ utdanningsledelse en forutsetning for å lykkes med e-læring som et satsningsområde. Dette blir også fremhevet i rapporten Digital tilstand 2014 og annen forskning (ref inn her). Organisasjonens ledelse må etablere systemer og prosesser som sikrer at strategien for e-læring og e-campus blir fulgt opp på alle nivå. Dette innebærer helt konkret at ledelsen må stille krav til, og vurdere, operativt nivå (fakulteter, institutter, IT, Bibliotek osv.) på deres evne til å følge opp overordnede strategier for pedagogisk utvikling og digitalisering for utdanningskvalitet. Et eksempel på et tiltak som vil kunne bidra til å sikre at strategien følges opp på operasjonelt nivå er at mål om digitalisering inngår som en sentral og naturlig del av læreplaner og emnebeskrivelser. Et annet tiltak er at ledere følger opp kompetanseutvikling av medarbeidere gjennom medarbeidersamtaler, og på den måten sikrer at ansatte har tilfredsstillende digital kompetanse før de f.eks. får ansvar for nettundervisning. Et tredje eksempel er at IT utarbeider systematiske planer som synliggjør fremdrift i utbygging av nødvendig infrastruktur. De overordnede strategiene må operasjonaliseres i mål som er mulig å følge opp og tydelig ledelse en forutsetning.

Infrastruktur

Det er åpenbart at en institusjon som satser på e-læring trenger et utviklingsorientert IT-miljø som tar ansvar for utvikling, innkjøp og vedlikehold av brukervennlig infrastruktur. I en institusjon med åtte campus vil overordnede tjenester og samhandling på tvers av campusene være nødvendig for å sikre både daglig drift og utvikling.

Samordnede støttefunksjoner, kompetanseheving og forskning på egne utdanningstilbud

I Digital tilstand 2014 anbefales lærestedene å «opprette samordnede støttefunksjoner som omfatter læringsteknologi, medieproduksjon og UH-pedagogikk som evaluerer lærestedets utdanning, knytter praksis til pedagogisk forskning, og utvikler undervisernes pedagogiske og digitale innovasjonsevne. Flere nordiske læresteder har "teaching & learning centers" som integrerer disse funksjonene i ett helhetlig fagmiljø» (NUV 2015, s.146).

Hovedfunn fra litteratur (ref) og samtaler med fagpersoner (ref) på e-læringsfeltet peker på at for å lykkes med storskala e-læring anbefales en sentralisert e-læringsfaglig enhet kombinert med kursutviklere med fagkompetanse i desentraliserte tjenester (Bichsel, 2013) eller det Moser (2007) kaller «centrally coordinated local support models». Kombinasjonen av sentraliserte og desentraliserte tjenester er også beskrevet av Miller et al. (2014) som en fordel for å få et tempo på utviklingen av e-læring. Selv om det etableres sentrale sentra, må alle nivåer i institusjonen få et eierskap til e-læring (Moser, 2007).

I mandatet gis det klart uttrykk for at den nye institusjonen har som mål at deler av e-læringsvirksomheten skal organiseres inn i et «læringscenter». Hvis de ansatte ved et slikt senter skal kunne lykkes i å stimulere til utvikling av utdanningskvalitet og utforskning av e-læring, trengs det en toppledelse som gir føringer for i hvilken retning praksiser bør utvikles. Hvis disse føringene skal gis på kvalifisert grunnlag, er det nødvendig at senteret har forskere som forsker på UH-pedagogiske problemstillinger, med vekt på det e-læringsfaglige. Kvalitetssikringssystemer og

forskning på UH pedagogiske praksiser bør designes for å overvåke om satsingen på e-læring og pedagogisk innovasjon i praksis styrker kvaliteten på institusjonens arbeid.

Kompetanseheving av ansatte, kombinert med relevante støttefunksjoner i bruk av læringsteknologi, medieproduksjon og kursutvikling, er like viktig som tekniske infrastruktur og overordna strategisk tekning. Skal vi realisere e-læring som et satsningsområde og utnytte digitaliseringen som et ledd i kvalitetsutviklingen, må alle disse funksjonene prioriteres.

Institusjonell læring

For å stimulere til institusjonell læring, må HSN gjøre seg bruk av de menneskelige ressursene og den kompetansen institusjonen besitter. Erfaringene lokale ildsjeler har, bør deles og drøftes i fellesskap. Et e-læringscenter, som inkluderer et høgskolepedagogisk miljø, må bidra til å systematisere og allmenngjøre erfaringer i organisasjonen. Uten en slik kunnskapsdeling blir ildsjelene praksiser privatiserte.

Higgins og Prebble (2008) anbefaler at beslutningen om å utvikle og tilby fleksible studier bør styres av ledere, foregå i team og ikke nødvendigvis initieres av enkeltlærere eller entusiaster. Det betyr at e-læringsfaglig enhet bør få føringer og bestillinger fra toppledelsen fremfor å møte enkeltlærere eller entusiastenes ønsker og behov (Higgins og Prebble, 2008). Videre trengs det et miljø som støtter ledelsen i å utvikle en kultur for å utfordre og utforske pedagogiske praksiser og teknologiens pedagogiske potensial. Skal fagansatte utforske og utvikle nye måter å undervise, veilede og vurdere på, trenger også disse støtte fra et kompetansemiljø med risikovilje og kollegial tillit (Li & Choi, 2014).

Undervisningskvalitet og insentiver

For å motivere mellomledere og ansatte til å følge opp overordnet strategi må institusjonen sidestille undervisningens betydning med forskningens, og knytte karriereveier og insentiver til god undervisning og utvikling av pedagogisk og digital kompetanse. En måte å gjøre dette på vil kunne være å etablere kompetansehevingsprogrammer hvor ansatte oppnår sertifiseringer som kan utløse ekstra lønnsmidler (Digital tilstand 2014) ved lokale forhandlinger. I tillegg bør en gi økte muligheter for å kunne søke såkornsmidler, slik at ansatte får frigjort tid til å utvikle ferdigheter og undervisningsmetoder som støtter opp om strategien.

I kapittel 6 og 7 konkretiseres og fordeles oppgaver mellom ulike aktører og miljøer.

6 Hvilke organisatoriske grep og løsninger anbefales og av hvilke grunner?

I arbeidet med å komme fram til en anbefaling for hvilke organisatoriske grep og løsninger vi bør velge for HSN, har vi vært i kontakt med og drøftet organisasjonsløsninger ved en rekke UH institusjoner. I henholdsvis HiT og HBV er det også i forkant av dette prosjektet gjort utredningsarbeid⁵ som drøfter ulike perspektiver og løsninger som er valgt ved ulike UH institusjoner, og mulige modeller beskrevet.

Mulige modeller og organisasjonskart

Vi er ikke bedt om å drøfte ulike modeller i dette mandatet, men komme med en anbefaling. I

⁵ Fra HiT: *Vurdering av fremtidig organisering av høgskolens satsning på e-læring* (Hjukse, 2014), fra HBV: *Ressurssenter for undervisning og læring ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold* (Møthe, 2015)

arbeidet med å begrunne en anbefaling vil vi likevel henvise til andre løsninger og på den måten argumentere for vårt valg.

Modell

inspirasjon fra BI og UIT

figur må tegnes og forklarende tekst

Det er entydige anbefalinger fra de vi har hatt dialog med, og som har erfaring med et TLC, at et slikt senter må ligge på et fellesnivå, og høyt oppe i organisasjonen slik at det blir hele institusjonens senter. Mer om dette, plassering i organisasjonen. Viktige grep/prinsipper beskrevet under (uferdig)

Teamtenkning, samspillsoner, tverrfaglige utviklingsprosjekt

En opplagt utfordring i en institusjon som har mange campus, er forholdet mellom lokale og sentrale tjenester. Den enkelte ansatte må oppleve tilfredsstillende støttetjenester på alle campus, men samtidig må vi ivareta en koordinering og sentralisering av tjenester som sikrer kvalitet og effektiv utnyttelse av kompetanser. Med sentralisert menes ikke nødvendigvis samlokalisert, men koordinert i team på tvers av campusene. Prinsippet om dedikerte medarbeidere i team på tvers av studiestedene, er en forutsetning for å bygge sterke fagmiljøer som har tilstrekkelig kompetanse både innenfor det IKT-pedagogiske og tekniske fagmiljø. Det må derfor bygges fagmiljø i flere enheter som har et særlig ansvar for ivareta og sikre både daglig drift og utvikling av e-læring.

De to opplagte enhetene som har et særlig ansvar for å sikre både drift og utvikling av e-læring, er IT og en e-læringsfaglig enhet (den enheten/senteret er heretter kalt TLC, Teaching & learning center, inntil et bedre navn blir valgt). Men i tillegg til IT og et TLC vil blant annet drift, bibliotek, eksamenskontor, internasjonalt kontor ha dedikerte ansvarsområder som må ivaretas for at vi sammen skal lykkes med en satsning på feltet. Noen oppgaver vil tilfalle en enhet 100 %, mens andre oppgaver vil kreve en tverrfaglig tilnærming og enhetene vil ha delt ansvar for oppgavene. For å lykkes med å koordinere dette og sikre framdrift og utvikling, er det nødvendig med tydelige mandater hvor det fremgår hvem som har ansvar for hva, men også godt utviklet *samspillsoner*. Andre sentre, som BI Learning Lab, har erfart betydningen av å etablere slike samspillsoner, og systematisk legge til rette for formelle fora hvor man regelmessig drøfter de oppgaver som man har delt ansvar for og hvor *endringsprosesser* blir iverksatt.

Et eksempel på et slikt delt ansvarsområde kan være utvikling av teknologirike klasserom som støtter opp om læringsprosesser og fleksible undervisningsformer. Her trengs et samspill av teknikere, IKT-pedagoger, driftstjenesten og ikke minst de som skal gjennomføre undervisningen i rommene. Utvikling og videreutvikling av nye klasserom bør derfor sikres gjennom systematiske halvårslige møter ivaretatt av et tverrfaglig «klasseromsutvalg» som har kompetanse og mandat til å ivareta dette. Det operative ansvaret for å gjennomføre utviklingen i tråd med de vedtatte anbefalinger, blir i dette tilfellet utført av IT og drift. Ved å sikre framdrift og videreutvikling gjennom regelmessige utvalgsmøter, blir alle involverte ansvarliggjort og den tverrfaglige kompetansen sikret. På hvilke områder det er særlig nødvendig med samspillsoner og regelmessige avklaringer, vil beskrives videre i oppgaveoversikten der ansvars- og rollebeskrivelse konkretiseres og drøftes (kapitel 7).

Større utviklingsprosesser i samspillsoner bør videre sikres gjennom prosjektorganisert tilnærming der den tverrfaglige kompetansen er ivaretatt fra starten av. Eksempel på et slikt prosjekt kan være vurdering og innkjøp av nytt LMS eller utvikling av opptakssystemer i klasserom. Det må være tydelig hva målsetningen med prosjektet skal være, hvilke prinsipper som skal være styrende, og hvem som skal eie ansvaret for den ferdige tjenesten når det settes ut i drift. Det må settes tydelige krav til prosjektledelse, og skilles mellom utvikling i prosjektfase, og daglig drift når prosjektet er avsluttet.

De oppgavene som i eies 100 % av en enhet trengs det mindre samhandling om, men vi må sikre god informasjonsflyt og transparente prosesser som gjør at vi vet om hverandre.

Bestillerfunksjon fra fakultet og koordinering av tjenester

Ansvaret for utdanningene ligger i fakultetene, og det er derfor et viktig prinsipp at alle støttetjenester enten de er av pedagogisk eller teknisk art, blir bestilt fra faglig ledelse ved fakultetene. Institusjonen må sikre prosesser som ivaretar fakultetenes behov, og støttetjenestene utvikle sine tjenester i dialog med disse behovene.

Uansett hvilken organisering vi velger det være grenseflater og oppgaver som ligger mellom enheter/sentre, og erfaringene viser at det ofte blir en **de** og **vi** tenkning som hindrer utvikling og helhetlige valg. Anbefalingene fra andre institusjoner (ref) er at den koordinerende - og rådgivende rollen bør legges til et TLC som har ansvar for å sikre at studentenes læringsutbytte og den faglige og pedagogiske begrunnelsen for den helhetlige satsningen på e-læring blir ivaretatt. HSN skal aktivt utnytte digitalisering som et ledd i lærestedets kvalitetsutvikling, og da må de faglige og pedagogiske argumentene veie tyngst.

I en fase hvor aktiviteten øker blir det stort press på støttefunksjoner. Sammenhengen mellom realistiske ressurser og forventninger må presiseres, og vekst planlegges. Ledelsens strategi med økt satsing på e-læring må gjenspeiles i ressurser til satsingen. Kvalitet er avgjørende for å lykkes i ønsket om videre vekst. Samtidig må bruken av ressursene effektiviseres. Det krever god ledelse og helhetlig tenkning.

Vi er bedt om å konkretisere mandatet for et e- læringsfaglig senter (TLC). Det er vanskelig å gjøre det uten å samtidig beskrive mandatet til IT som blir den viktigste samhandlingsenheten foruten fakultetene. Rolle og ansvarsfordeling mellom et TLC, IT og øvrige fagmiljø blir konkret beskrevet i kapittel 7, men føringene må ligge de to mandatene.

6.1 Mandat for et e-læringsfaglig senter (TLC)

I arbeidet med å beskrive oppgaver og mandat for et TLC har vi konkret hentet inspirasjon fra BI (Learning Lab), UiT (Ressurssenter for undervisning, læring og teknologi RESULT), samt forslag til et TLC ved UIO (foreløpig ikke igangsatt)

Dette er kun foreløpige stikkord som beskriver et mandat:

- Senteret skal støtte aktivt opp om å nå de pedagogiske målene i HSN sin strategiplan
- Senteret skal være en møteplass med fokus på undervisningskvalitet som alle våre undervisere har et forhold til
- Gjennom pedagogiske, tekniske og mediefaglige⁶ støttetjenester skal senteret gjøre det enklere for våre ansatte å designe og drive god utdanning
- Senteret skal ha et spesielt ansvar for å stimulere ansatte til å utforske teknologiens pedagogiske potensialer
- Senteret skal arbeide systematisk for å styrke fagansattes og studenters digitale og pedagogiske kompetanse (hybridkompetanse⁷). Begge deler trengs for å vurdere verdien av å bruke teknologi i undervisning og produktivt læringsarbeid.

⁶ Senteret skal gjennom sitt «mediefaglige» team tilby produksjon av læringsressurser som video, apper, animasjoner mm og designe innpakning av faginnhold i LMS eller på andre arenaer, samt veilede ansatte i hvordan de selv kan utnytte medieressurser inn i sine emner

⁷ «Hybridkompetanse» defineres som ...

- Senteret skal tilrettelegge for at kompetansen til våre beste undervisere deles i organisasjonen
- Gjennom forskning på egne og andres UH-praksiser, skal senteret stimulere til at høgskolen i Sørøst Norge ligger i front når det gjelder studiekvalitet og utmerker seg når det gjelder bruk av teknologi i dagsaktuelle utdanningstilbud

Et TLC vil trolig bestå av ansatte i litt ulike team; Learning Lab (BI) har f.eks et pedteam, medieteam utviklingsteam. Hvilke team som skal inn avhenger av endelig avgrensing inn mot IT og hvem som bør gjøre hva – se under. Ikke ferdig diskutert.

6.2 Mandat for IT

Her må gruppene fra IT inn og bidra med å beskrive sin rolle, hvilken ansvar er det særlig viktig at de tar ut fra sin kunnskap og de ansattes kompetanse i IT. IT sin rolle inn mot e-læringssatsningen må gjøres tydelig og avgrensing mot en TLC, enhetene må utfylle hverandre.

Her har ulike institusjoner tatt ulike valg. UIS har valgt å legge en større del av de tekniske tjenestene inn i sitt NettOp (fra IT til NettOp) enn f.eks. UIA har i sitt PULS, eller BI i sitt Learning lab. Men uansett hvilke tjenester som ligger hvor - må ansvaret tydeliggjøres og samspillsoner sikres.

Særlig viktig tjenester som må sikres inn mot en e-læringssatsning: infrastruktur, AV, kommunikasjons- og samarbeidsverktøy, online support og brukerstøtte

Support er på mange måter IT-avdelingen sitt ansikt utad, og med mange aktive studenter og ansatte som i økende grad bruker digital verktøy, trengs en supporttjeneste med særlig kompetente medarbeidere for å ivareta dette behovet og som kan tilby support både online og på campus.

Utvikling av brukervennlige infrastruktur som gjør det enkelt for studenter og ansatte å ta i bruk digitale læringsverktøy er særlig viktig. I dette ligger utvikling av og drift av godesystemer for eksempel opptak av forelesninger, samhandlingsverktøy, webkonferansesystemer osv. (Digital tilstand 2014 gir noen klare anbefalinger her⁸)

Disse oppgavene bør organiseres i team inn under IT med dedikerte medarbeidere som jobber tett sammen med en TLC. På samme måte må TLC har sine team.

Enhetene må utfylle hverandre, ikke konkurrere (ref UIT) Dette krever tydelige avgrensinger, men også forpliktende samspillsoner. En avgrensing kan være at TLC har sitt medieproduksjonsteam (innholdsproduksjon), mens IT har infrastrukturen (f.eks AV)? Eller en større del av hele det e-læringsfaglige på infrastrukturensiden kan flyttes over fra IT til et TLC (som i UIS NettOp). Systemeierskap må drøftes. Selv om IT drifter et system må ikke de eie systemet, eksempelvis kan TLC eie programmer og systemer som benyttes i nettundervisningen, men IT drifter og utvikler tjenesten i dialog med TLC. Tilsvarende må det gjøres noen grenseganger mot support (fra IT) og veiledning fra TLC. Hva hører til en felles førstelinjetjeneste og hva må utføres av TLC som en andrelinjetjeneste. Her er vi ikke ferdig med å beskrive oppgaver eller mandater.

⁸ «IT skal sørge for gjennomtenkt infrastruktur som støtter studentaktive læringsformer, f. eks. tilgang til nett og strøm, egnede og godt utstyrte grupperom og brukervennlige samarbeidsløsninger som videokommunikasjon, digitale tavler, opptaksutstyr, 3D-skrivere, samt driftsløsninger og retningslinjer som tar høyde for studentenes bruk av eget mobilt utstyr (BYOD)».

7 Forslag til ansvar og rollefordeling

Overordna beskrivelse av oppgaver (stikkord) som må ivaretas (lista er ikke fullstendig)

- IT/drift
- Support/brukerstøtte
- AV og infrastruktur auditorium, klasserom, kontorer og spesialrom
- Utvikling og drift av kommunikasjonsverktøy, mediaserver, streaming
- Utvikling og administrasjon av læringsplattformer og veiledning i bruk
- Læremiddel- og medieproduksjon tilrettelagt for campus og nett, samt veiledning av den faglige i den sammenheng
- Kursdesign og utvikling av studietilbud på både campus og nett
- Pedagogisk veiledning og utvikling av relevante undervisningsformer
- Kompetanseutvikling (inkl. UH-ped.)
- Forskning på e-læring
- Digital studentforvaltning (se de digitale systemene for studentforvaltning i sammenheng, FS, opptak, eksamen mm)

Utkast til oppgavebeskrivelse og ansvarsfordeling, ligger foreløpig i et samskrivingsverktøy:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1li08vZGVkDnDqI6tuMy2EO2_nAYx0i0tq_BqHT2LXag/edit?usp=sharing

Tabellen skal inn her, inklusiv en kort tekst hvor vi poengterer at relevante oppgaver vil mangle (ikke fullstendig liste) og at hvem som har ansvar for hva i praksis må revurderes/justeres etter en gitt tid og i samråd med ledelsen

Stikkord:

- Bygge på visjoner for hva særlig de to enhetene (IT OG TLC) skal være for den nye institusjonen
- Bygge videre på eksisterende fagmiljø og deres bidrag inn i et TLC (samarbeid med fakultet og andre sentre)
- Definere samspillsoner med bl.a. bibliotek, kommunikasjonsavdelingen, studieadministrasjon
- Ha fokus på fellesskapets ulike bidrag (sentralt vs. lokalt)
- Ha fokus på både utvikling og drift
- Hvilke oppgaver hører sammen og bør ivaretas av de samme personene (vi skal dekke 8 campus)
- Hvilke team vil ha tett dialog og kreve tett samhandling - og derfor bære være i samme organisasjon, eller tydelige samhandlingssoner. Definere samhandlingssoner
- Skille mellom konkrete oppgaver (erfaring) og oppgaver som må vokse frem i den nye institusjonen
- Ulike faser – hva må på plass fort – hva kan komme seinere

8 Hvilket kompetanse- og bemanningsbehov trengs for å ivareta dette ansvaret?

Organisasjonen må sikre økonomisk støtte til langsiktig utvikling og drift av e-læring og pedagogisk innovasjon.

Stikkord:

- Hvilke kompetanse trengs for å ivareta oppgavene?
- Fordrer noen av oppgavene at vi må ha ny kompetanse inn?
- Se på nåværende bemanning og kompetanse for å kartlegge behov
- Hva kan vi tjene på å hente nye utenfra?
- Antall stillinger

Referanser

Ikke fullstendig

- Bichsel, J. (red.) (2013) The state of e-learning in Higher Education: An eye toward Growth and increased Access. Educase center for analysis and research. Hentet 26.09.15, fra <https://net.educause.edu/ir/library/pdf/ers1304/ERS1304.pdf>
- Fossland, T. (2015). *Digitale læringsformer i høyere utdanning*, Universitetsforlaget, Oslo.
- Gaebel, M., Kupriyanova, V., Morais, R., Colucci, E. (November 2014) E-learning in European Higher Education Institutions. Results of a mapping survey conducted in October-December 2013
- Higgins, A. H. & Prebble, T. K. (September 2008) An Ako Aotearoa publication Funded by Ministry of Education. Hentet 27.08.2015, fra <https://ako.aotearoa.ac.nz/download/ng/file/group-194/n1481-taking-the-lead-executive-summary.pdf>
- Hjukse, H (2014) *Vurdering av ny organisering av høgskolens satsing på e-læring*. Forslag fra en arbeidsgruppe ledet av Hjørdis Hjukse, Høgskolen i Telemark 2014
- Li, S. C. and T. H. Choi (2014). "Does social capital matter? A quantitative approach to examining technology infusion in schools." *Journal of Computer Assisted Learning* 30(1): 1-16.
- Marshall, S. (2012) E-learning and higher education understanding and supporting organizational Change.
- Moser, F.Z. (2007). The strategic management of e-learning support. Findings from American Research Universities. New York: Waxmann Münster
- Miller G., Benke, M., Chaloux, B., Ragan, L.C., Schroeder, R., Smutz, W. & Swan, K. (2014) *Leading the e-Learning Transformation of Higher Education*. Sterling, Virginia: Stylus Publishing, LLC
- Mørken, K. (2014). *Strategisk utvikling av UiOs utdanningskvalitet: Organisering av utviklings- og støttfunksjoner*. Forslag fra arbeidsgruppe ledet av professor Knut Mørken, UiO 2014.
- Møthe, S (2015) *Ressurssenter for undervisning og læring ved høgskolen i Buskerud og Vestfold*, utredning ved HBV 2015
- Norgesuniversitet (2015). *Digital tilstand 2014*. Norgesuniversitetets skriftserie nr. 1/2015. Tromsø: Norgesuniversitetet
- Universitets- og høgskolerådet (2015) Retningslinjer. *Nasjonale veiledende retningslinjer for universitets- og høgskolepedagogisk basiskompetanse*. Hentet 26.09.2015, fra http://www.uhr.no/documents/Nasjonale_veiledende_retningslinjer_for_uh_pedagogisk_basiskompetanse.pdf
- Samtaler/intervjuer med Øystein Lund (Result UIT), Anne Berit Swanberg (Learning Lab, BI), Cristi Ford (University of Maryland University College), Sherry Robinson (Penn State University), Norgesuniversitetet
- Styrepapirer Møte 5/15 - 04.06.2015:
<http://www.hit.no/content/download/195020/2343946/version/1/file/Styrem%C3%B8te%20-%202015%20%E2%80%93%2004.06.2015%20%28ekstraordin%C3%A6rt%29.pdf>

Vedlegg

Vedlegg 1- Mandat

Mandatet i sin helhet settes inn

Vedlegg 2- Begrepsavklaringer

e-læring: (forkortelse for elektronisk læring) omfatter en rekke former for læringsarbeid der den lærende normalt benytter en datamaskin for å motta lærestoff og oppgaver, arbeide med og diskutere disse og levere sine besvarelser. Begrepet e-læring blir gjerne knyttet til nettbaserte studieformer, men den vanligste bruken er som et supplement til ordinær undervisning, noe som ofte kalles blended learning.

Blended learning (blandet læring): er et begrep som benyttes innen utdanning og betegner vanligvis en kombinasjon av ulike tilnærminger til læring. Det kan være kombinasjoner som bruk av digitale læringsressurser kombinert med selvstudium, gruppediskusjoner og seminararbeid på campus eller nett. Tanken bak blended learning er at man kombinerer de best egnede metoder i et undervisningsforløp slik at læringen blir best mulig.

eCampus HBV: er navnet på et utviklingsprosjekt i tidligere HiVe, nå HBV. Prosjektet hadde som mandat å igangsette piloter innenfor minst åtte emner. Emnene i denne piloteringen skulle tilrettelegges som blended learning. Med blandet læring i de konkrete pilotmodulene innbefattet både nettbaserte aktivitetet og campusbaserte samlinger.

eCampus, UNINETT: eCampus er også navnet på et nasjonal prosjekt i regi av UNINETT, som har hatt som mål å bygge infrastruktur med felles overordnet arkitektur som tilrettelegger for flere ulike organisasjonsformer, læringsformer og samarbeidsløsninger i høyere utdanning. UNINETT har i prosjektfasen (2012-2016) et overordnet ansvar for den tekniske utbyggingen. Institusjonene har det faglige og pedagogiske ansvaret. Lokale eCampus-aktiviteter ved høyskoler og universiteter er viktige samarbeidspartnere for UNINETT, samt Norgesuniversitet.

Nett- og samlingsbaserte studier: er den betegnelsen som i stor grad er brukt ved HiT for å beskrive hovedtyngden av de studiene som blir tilbudt studenter som ikke til daglig møter på campus. De fleste studentene i disse studiene er deltidsstudenter, men noen studerer også på heltid. Kategorisert ut fra Fossland sin modell (neste side) kan det være snakk om både kombinerte utdanningsmodeller med nettbaserte samlinger (samlinger via ulike webkonferanseverktøy), kombinerte utdanningsmodeller med fysiske samlinger. Det er også vanlig å kombinere nettbaserte samlinger og fysiske samlinger. Vi kan videre grovt skille mellom asynkron og synkron undervisning på nett. Fleksible studieformer kan være et alternativt begrep til Nett- og samlingsbaserte studier.

Asynkrone studieformer over nett: asynkron undervisning via nett gir høy fleksibilitet, det betyr at studentene får tilgang til læringsressurser som lydfiler, dokumenter, oppgaver og opptak av forelesninger gjennom for eksempel Fronter, og kan studere uavhengig av geografi og tid.

Synkrone studieformer over nett: synkron undervisning på nett betyr at studentene må møte til undervisning eller veiledning på bestemte tidspunkter. Studiet er derfor fleksibelt i forhold til sted men ikke tid. Særlig i profesjonsutdanninger hvor det er krav om skikkethetsvurdering, er synkrone studieformer et godt supplement til de asynkrone studieformene i nett- og samlingsbaserte studier.

Nettbaserte studier: betegnelsen rene nettbaserte studier brukes ofte om emner og studier som tilbys uten av det er krav om obligatoriske fysiske- eller synkrone nettsamlinger. Studiene har derfor stor grad av fleksibilitet, og studentene kan studere når og hvordan de selv ønsker.

Fleksible utdanninger: fellesbetegnelse på studier som legger til rette for mer fleksible studieformer, enten de asynkrone eller synkrone. I mange sammenhenger brukt synonymt med betegnelsen nett og samlingsbaserte studier eller nettstudier.

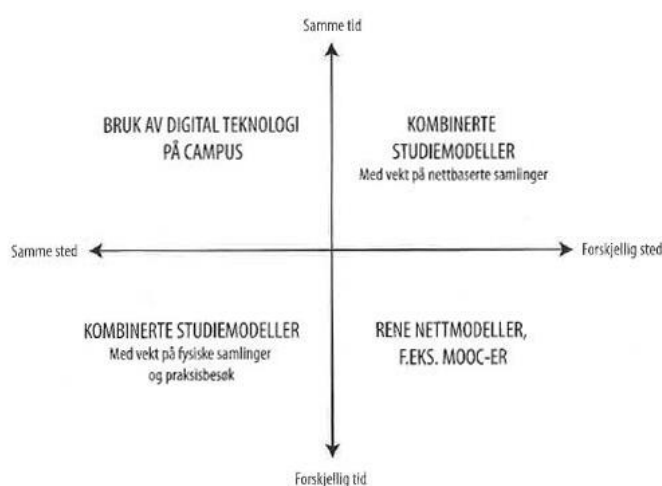
Digital kompetanse: Digital kompetanse kan defineres som et sett av kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Disse kreves som en forutsetning for å kunne bruke digitale verktøy, medier og ressurser hensiktsmessig og forsvarlig til å løse praktiske oppgaver, kommunisere, innhente og behandle informasjon og skape digitale produkter. Å utvikle digital dømmekraft ved å tilegne seg kunnskap og gode strategier for nettbruk er en viktig del av digital kompetanse (iktsenteret.no)

Profesjonsfaglig digital kompetanse: De fleste yrker omfatter ulike former for digitale ferdigheter, og slik utvikles det vi kan kalle "digital profesjonsfaglig kompetanse", som kan oppsummeres som fagspesifikke teknologiske ferdigheter for å utføre gitte profesjoner. For eksempel kan digital profesjonsfaglig kompetanse innen lærerprofesjonen innebære didaktisk bruk av IKT i undervisning og vurdering (Tømte, Kårstein & Olsen, 2013).

Hybrid undervisning, hybrid-webinar: ved HiT har en del campusstudenter og nettstudenter undervisning sammen, campusstudentene sitter fysisk i klasserommet og nettstudenten følger den samme undervisningen hjemmefra via webkonferanseverktøy. Denne undervisningsformen omtales som «hybridundervisning» ved HiT. I faglitteratur er også betegnelsen «hybrid-webinar» brukt.

Utdanningsmodeller

Trine Fossland (Fossland, 2015) definerer bruk av digital teknologi i høyere utdanning i fire utdanningsmodeller: bruk av teknologi i ordinære campusbaserte utdanningstilbud, kombinerte utdanningsmodeller med nettbaserte samlinger, kombinerte utdanningsmodeller med fysiske samlinger og rene nettstudier som hvor det er svært stor grad av fleksibilitet og få eller ingen felles møtepunkter i forhold til sted eller tid (for eksempel MOOC-er). Hun visualiserer disse hovedtypene av utdanningsmodeller gjennom denne figuren



Figur 1 T. Ulike utdanningsmodeller, Fossland (2015) DIGITALE LÆRINGSFORMER i høyere utdanning